



Newsletter

FÉVRIER 2022



SÉBASTIEN CHADOURNE

Dirigeant,
Celencia

➤ Alors que nous commençons cette nouvelle année en regardant dans le rétroviseur, nous pouvons constater que 2021 n'a pas été comme les autres.

2021, restera une année de contrastes... Après la découverte du vaccin fin 2020 nous avons pensé que la crise sanitaire serait vite oubliée... Cette « libération » a été de courte durée avec un confinement pour protéger les plus fragiles, puis la liberté s'est de nouveau offerte à nous pendant l'été ! Fin 2021, retour à la case départ avec un niveau de contamination jamais atteint et de nouvelles règles sanitaires qui nous ont empêché de vivre « normalement », de vivre ensemble. Une année en montagne russe sur le front sanitaire et par voie de conséquence très frustrante en ce qui concerne les nombreux rendez-vous manqués...

Pour autant, 2021 marque un tournant pour Celencia. Au cours du 1er trimestre nous avons lancé une étude 360° impliquant collaborateurs, clients, partenaires... pour définir un nouveau plan stratégique et tracer notre chemin pour les 4 prochaines années !

Résultats : à la suite de notre séminaire Kick-Off en septembre dernier, à l'occasion duquel nous avons présenté à l'ensemble des équipes notre feuille de route, nous voilà organisés en mode Agile pour déployer ce plan ambitieux et replacer Celencia sur 3 domaines d'activités stratégiques et ainsi apporter plus de valeur à chaque intervention chez nos clients du tertiaire financier : Pilotage de projets complexes, Organisation et Accompagnement du changement sont aujourd'hui les 3 piliers/expertises pour accompagner les différentes transformations engagées par les acteurs de la Bancassurance.

Quelques mois après ce lancement, les backlogs sont bien remplis et les prémices de 2022 laissent penser que cette année sera résolument collective et remplie

d'optimisme. L'équipe Celencia, répartie dans ses différents bureaux, est déjà bien embarquée sur des projets de transformation ambitieux de ses clients. Tout au long de l'année, nous partagerons avec vous notre actualité, nos développements et réflexions autour des thèmes qui constituent notre socle d'expertise. Que ce soit au travers de notre newsletter, nos différentes communautés (Change, Organisation, Agilité), ou encore les événements ayant lieu au sein de nos SmartPlaces, je vous souhaite de riches échanges et de belles perspectives communes pour 2022 !



LES ÉQUIPES DE **Xcelencia** VOUS SOUHAITENT
VOUS engagez
UNE BONNE DOSE DE BONHEUR POUR 2022 !



Sébastien CHADOURNE
Dirigeant, Celencia



Interview client

FÉVRIER 2022

INTERVIEW CLIENT



GWENAËLLE GLOTIN

Secrétaire Général
United Partnership

MAXIME FAVETTE

Consultant Senior
Celencia Nantes

UNITED PARTNERSHIP

Dans le cadre de la mise en place de la nouvelle organisation agile au sein de l'entreprise United Partnership, les équipes de Celencia interviennent depuis plus de 12 mois en tant que coach agile pour accompagner l'entreprise à se transformer.

Gwenaëlle Glotin, Secrétaire Général, UP, répond à nos questions.

Présentez-nous votre poste et votre parcours ?

Je suis, depuis 2017, Secrétaire Général de l'entreprise UNITED PARTNERSHIP, membre du Comité de Direction. Ce poste, transverse à l'entreprise, consiste notamment à participer à la définition des orientations stratégiques et des décisions organisationnelles. C'est à ce titre, par exemple, que nous avons décidé de mettre en place notre organisation agile à l'échelle.

Mon parcours n'est pas linéaire. J'ai une formation en finance, j'ai réalisé tout mon début de carrière en finance de marché sur Paris. J'ai occupé pendant près de 10 ans des postes de manager opérationnel d'équipes de Back Office traitant des opérations de marché sur différents types de produits bancaires. J'ai rejoint Nantes, avant tout pour un projet personnel, en 2012, et ai intégré UNITED PARTNERSHIP en février 2013, initialement comme Relation Client, puis comme chargée de mission auprès de la direction générale.

Présentez-nous votre entreprise, votre secteur d'activité, les tendances de votre marché ?

UNITED PARTNERSHIP, est une filiale commune de BPCE et BNPP Personal Finance. Nous gérons le système d'information de production des activités de crédit à la consommation de ces 2 groupes bancaires. Nos collaborateurs sont mis à disposition de cette filiale commune par BPCE et BNPP PF.

Dans quel contexte avez-vous fait appel à Celencia ? Pour répondre à quelle(s) problématique(s) ?

Nous avons fait appel à CELENCIA pour accompagner UNITED PARTNERSHIP dans la finalisation et le déploiement de notre transformation vers l'agilité à l'échelle.

L'accompagnement a été réalisé en 2 étapes :

- La 1^{ère} partie (Avril-Juillet 2021) a consisté à

- Réaliser un diagnostic de la maturité de l'agilité des équipes et de l'organisation,
- Organiser et définir le plan de transformation.

Cette 1^{ère} partie de l'accompagnement a été réalisé avec la participation d'un groupe de collaborateurs UP.

- La 2^{ème} partie (depuis Septembre 2021) consiste à déployer ce modèle et à accompagner les équipes ainsi que les individus dans cette nouvelle organisation à travers la prise opérationnelle des nouveaux rôles liés à l'agilité.

➤ **Quels ont été les défis à relever ?**

Plusieurs défis à relever :

- Celui d'affiner notre modèle cible,
- Celui de faire converger nos 2 partenaires/actionnaires clients,
- Celui d'être aussi un vecteur d'adhésion supplémentaire pour nos collaborateurs, en complément du comité de direction.

➤ **Comment nos équipes s'y sont pris ?**

La 1^{ère} partie de l'accompagnement a consisté à faire un diagnostic, un état des lieux et à préciser les rôles et les rituels cibles. Le retour d'expérience de CELENCIA a été particulièrement utile et apprécié.

La 2^{ème} partie se veut au plus proche de nos collaborateurs : les équipes sont accompagnées au quotidien, sur le terrain.

➤ **Quels axes de différenciation a-t-on mis en place ?**

L'expérience, la maturité du sujet, la proximité avec nos équipes, la prise en compte de nos particularités et de nos cultures d'entreprise.

➤ **Quels enseignements avez-vous retirés de cette expérience ?**

Nous avons eu raison de faire appel à CELENCIA. Nous ne sommes pas au bout de notre transformation : l'accompagnement va encore être long car les équipes et l'organisation ne sont que sur le chemin de cette transformation.

Il est primordial de faire appel à des personnes ayant l'expérience et le recul de tels changements, impactant aussi bien nos process que les Hommes.

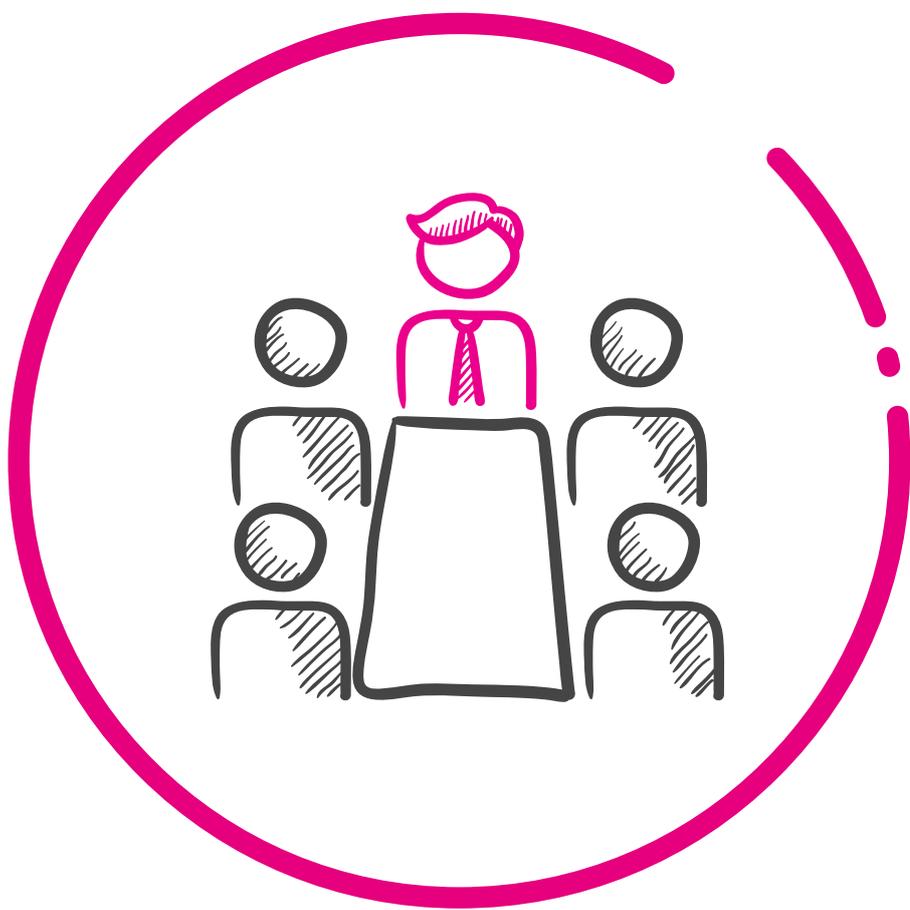
➤ **Nous referiez-vous confiance quant à la réalisation de nouvelles missions ?**

Oui, assurément !



Cette mission s'inscrit pleinement dans le cadre de notre entreprise. Celencia a débuté l'accompagnement avec Anne-Sophie Innocenti, Directrice du bureau de Paris et Roxane Perrier, Consultante Senior au sein de ce bureau, sur la première phase du projet de transformation. Philippe Gallet et moi-même intervenons désormais sur la seconde étape : le déploiement de la transformation.

C'est un très beau défi que d'accompagner une entreprise pour sa transformation et le déploiement de l'agilité à l'échelle. C'est avec un grand plaisir que j'interviens auprès des équipes (collaborateurs, managers et comité de direction) dans la définition, la mise en place et l'organisation des nouvelles pratiques agiles. United Partnership est une filiale commune de BPCE et BNPP, le challenge est, par conséquent, d'autant plus enrichissant puisque nous devons déployer cette transformation en collaboration avec ces deux partenaires. Le premier « PI planning » sera un moment clé de cette transformation puisqu'il sera l'occasion de mettre en avant le travail amorcé par les collaborateurs depuis plusieurs semaines. La transformation est en marche.



Paroles d'experts

FÉVRIER 2022

PAROLES D'EXPERTS



JÉRÉMY CHAR

Responsable de bureau
Celencia Lyon

› STRATÉGIE M&A, ACCOMPAGNEMENT DE LA DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE DES OPÉRATIONS DE FUSIONS – ACQUISITIONS

Malgré la crise sanitaire en 2020, le marché européen enregistre une hausse de 5,6% de transactions financières réalisées dans le cadre de fusions - acquisitions avec 847 milliards de dollars (source : données publiées par le fournisseur d'informations financières Mergermarket).

Pourtant, de nombreuses études montrent que 60 % à 70% **des opérations de M&A** n'atteignent pas leurs objectifs financiers ou commerciaux. Ces échecs sont notamment liés à un manque de prise en compte du facteur humain et à une sous-estimation des travaux de déclinaison opérationnelle.

Jérémy Char, responsable du bureau Lyonnais du cabinet de conseil en transformation **Celencia et expert dans la gestion et l'accompagnement des transformations, notamment dans le secteur du tertiaire financier**, nous explique comment optimiser la réussite d'une M&A en utilisant une méthodologie à 360 degrés permettant la prise en compte de l'ensemble des composantes de l'entreprise.

› Stratégie M&A avec Celencia, cabinet conseil finance

De la due diligence à la mise en œuvre opérationnelle...

Dans cet article, nous ne traiterons pas des phases amont et la partie technique d'une M&A (stratégie, critères d'acquisition, négociation, due diligence, financement...) mais bien des phases de mise en œuvre opérationnelle souvent opérées post fusion juridique.

Une M&A est une opération financière, économique et un formidable levier de croissance externe profitant du mariage gagnant entre deux entreprises : économie d'échelle, réduction des coûts de production, diversification, pénétration d'un marché et d'un territoire ou encore intégration d'une technologie innovante... les raisons sont nombreuses.

Les périodes d'analyse et de négociation sont longues et peuvent parfois prendre des années. Pour réaliser ces opérations techniques, les entreprises sont souvent accompagnées par une armée de cabinets spécialisés : **Consulting en M&A**, avocats d'affaire, juristes...

Toutefois, ces étapes permettent de monter la première moitié de l'escalier vers le succès de l'opération. La seconde moitié concerne les travaux opérationnels et l'accompagnement des collaborateurs trop souvent sous-estimés, voire négligés par les dirigeants.

Or, le capital humain est un facteur vital pour la pérennité d'une organisation ; d'autant plus dans un climat de changement culturel.



Conseil en stratégie M&A : de la théorie à la pratique, une approche à 360 degrés

Les étapes de mise en œuvre d'une M&A

Il est essentiel de prendre en compte 5 étapes fondatrices dans **la mise en œuvre d'une M&A**. La négligence de l'une d'entre elles provoque un déséquilibre et donc un risque d'échec de l'opération.

Chez Celencia, **cabinet conseil dans le secteur du tertiaire financier**, nous avons une approche d'analyse à 360 degrés autour de l'acronyme DECAS.

D comme... Définir

Définir les objectifs de l'opération.

Il est essentiel de garder à l'esprit tout au long des travaux de mise en œuvre les objectifs initiaux de l'opération.

En effet, les scénarios opérés seront différents suivant l'enjeu de la fusaa et de la volonté des dirigeants.

A titre d'exemples, la pénétration d'un nouveau marché ou territoire entraîne des problématiques d'acculturation, de rayonnement et de développement de l'image. A contrario, si la volonté est la réduction des effectifs par économie d'échelle, les efforts seront davantage portés sur la refonte organisationnelle, les pratiques managériales et l'accompagnement RH.

Avant le démarrage des travaux de déclinaison opérationnelle, il est donc primordial d'échanger et de partager sur les objectifs.

E comme... Embarquer

Grâce à notre **expertise en stratégie M&A**, nous constatons que les collaborateurs (managers et opérationnels) sont trop tardivement impliqués dans les travaux de mise en œuvre d'une fusion-acquisition.

Ce qui entraîne un risque majeur d'échec de l'opération : manque de visibilité et d'une vision globale, peur de l'inconnu, perte de confiance...

Lors de la **découverte d'une M&A**, le collaborateur va naturellement analyser les conséquences de cette opération suivant 3 niveaux d'impacts concentriques :

1. Individuels et personnels sur ses activités / son poste :
Compétences, savoir-faire, savoir-être, autonomie...
2. Collectifs dans les relations avec son écosystème / son équipe : Culture, rites et routines, organisation, pratiques

3. Au niveau de l'entreprise : Liens inter-équipe, relation avec l'environnement extérieur et écosystème, image et communication, culture

Pour réduire ces périodes de crainte et de doute, il est crucial d'impliquer les collaborateurs au plus tôt dans le processus de réflexion afin de donner du sens et d'embarquer le plus grand nombre.

L'approche consiste dans un premier temps à mobiliser les acteurs clés et la ligne managériale en travaillant conjointement sur les bénéfices de la fusion-acquisition.

Véritables ambassadeurs, les managers représentent le projet auprès de leur équipe. Ils sont les relais d'information et doivent donner l'impulsion.

Dans un second temps, l'objectif est de co-construire le plan de transformation (voir chapitre suivant « C... Comme Construire ») avec un panel de collaborateurs opérationnels.

Cette approche permet de :

- Dimensionner le dispositif opérationnel adapté aux activités et aux pratiques réelles
- Définir les actions d'accompagnement au changement
- Former des sachants pour faciliter l'acculturation des équipes

C... Comme Construire

La troisième étape permet de définir la structure et l'organisation cible. Elles doivent bien évidemment répondre aux **objectifs de la M&A**.

Le premier chantier consiste à mener un diagnostic de l'existant. Il est essentiel de réaliser un audit complet des organisations de la structure repreneuse et de celle absorbée.

Cette analyse est construite autour de 6 axes pour une prise en compte de l'ensemble des composantes de l'entreprise.

• Périmètre des activités :

Passer en revue les processus et les activités impactés par l'opération. Identifier les charges liées à chaque activité.

• Périmètre outil / digital :

Valider les périmètres couverts, l'affectation des équipes par outil et activité. Mettre en exergue les liens inter-équipes.

- **Capital humain :**

Collecter ou valider les données RH par équipe (ancienneté moyenne, parcours, âge, référentiel et gestion de compétences, ratio profil interne vs externe, ratio de turn-over...).

- **Pilotage :**

Collecter et valider les indicateurs clés par activité. Identifier les outils de pilotage, les reportings et les processus associés.

- **Management :**

Identifier les pratiques managériales, les structures de pouvoir, la définition et le suivi des critères de performance individuelle et collective, la gestion et l'évaluation des collaborateurs.

- **Interaction :**

Qualifier les interactions au sein de chaque équipe, entre les équipes et vis-à-vis des autres directions (gouvernance, partage d'informations, modalités d'échanges...).

Ces travaux sont menés à partir d'interviews et de focus groupes semi-directifs, l'analyse de data et des observations terrain. Au-delà de cette analyse des éléments explicites de l'organisation, il est important de **prendre en compte la dimension implicite : le tissu culturel.**

Objectif : Comprendre les non-dits et le fonctionnement réel **des équipes M&A** pour identifier les opportunités / initiatives « terrain » et mesurer l'écart entre les pratiques affichées / officielles vs leurs déclinaisons opérationnelles le mode de fonctionnement et la marge de manœuvre des opérationnels (division du travail), les mécanismes de coordination, les symboles, les rites et routines, structures de pouvoir, de contrôle...

Le diagnostic de l'existant permet de construire la vision cible et le plan **de transformation opérationnel associé.** Il met également en perspective l'effort à fournir pour accompagner les collaborateurs dans l'acculturation et **l'adoption des changements** (nouvelles pratiques, nouveaux outils, nouveaux métiers...).

Ce plan de transformation opérationnel est formalisé en 6 axes :

- **Structure et organisation :**

Optimisation des processus, revue et répartition des activités, automatisation, adaptation des rôles et responsabilités des acteurs, impact sur les organigrammes et sur les principales fiches de poste

- **Système d'Information :**

Identification des outils permettant d'optimiser l'efficacité opérationnelle et la réalisation des activités attendues

- **Gouvernance :**

Revue des pratiques d'échange intra et inter équipes, des principes de comitologie pour favoriser une circulation de l'information

- **Ressource Humaine :**

Évolution des effectifs et mise à niveau des compétences nécessaires pour répondre à l'organisation cible

- **Management :**

Identification des pratiques managériales et des processus associés

- **Pilotage :**

Définition des engagements, adaptation des indicateurs de mesure et des points de contrôle des activités, définition des reportings, définition des outils de collecte des données et des processus associés

A... Comme Accompagner

Cette étape consiste à décliner opérationnellement le plan de transformation.

Elle s'articule autour de deux principaux chantiers :

1. La mise en œuvre des actions du plan suivant le planning identifié : opérer les adaptations organisationnelles, mettre en place les outils de pilotage, formaliser les processus et les nouvelles pratiques de travail, adapter les fiches de poste, gérer l'évolution des effectifs et la gestion des compétences...
2. L'accompagnement de l'ensemble de la ligne hiérarchique de l'organisation :
 - Les dirigeants dans la définition du positionnement, des valeurs et de la culture de l'entreprise.
 - Les managers dans les évolutions des pratiques managériales et du pilotage des activités / effectifs.
 - Les opérationnels dans l'acculturation et la montée en compétences autour des nouvelles pratiques.

La nature des travaux à mener sera d'analyser les écarts, d'identifier l'intensité des changements pour dimensionner les efforts d'accompagnement, de concevoir et de déployer le dispositif de conduite du changement.

Au programme : communication, mobilisation, formation, adoption des nouveaux outils, ancrage des pratiques...

Dans le cadre d'un changement culturel fort, chez Celencia (**cabinet conseil M&A**), nous préconisons l'utilisation de la méthode 30 / 70. A savoir, favoriser la majeure partie de la montée en compétences et de l'acculturation des collaborateurs par des moments d'expérimentation, d'engagement et d'échange de bonnes pratiques (70%). Les 30% restant étant davantage portés sur des formats plus « classiques » de formation en présentiel ou en classe virtuelle.

S... Comme Sécuriser

Cette dernière étape vise à mesurer et ancrer la transition vers un dispositif pérenne.

Il est nécessaire de réaliser un bilan des actions pour s'assurer de l'atteinte des objectifs individuels, collectifs et au niveau de l'entreprise.

En fonction des enjeux initiaux, cette phase d'analyse peut être effectuée suivant plusieurs modalités : interview, focus groupes, sondage / enquête, observation terrain...

Les résultats mettent en perspective certains aspects non maîtrisés sur les volets humain, métier et/ou organisationnel. Il est alors essentiel d'opérer des solutions d'ajustement.

- **Sur la dimension humaine :**

Des actions d'accompagnement, de montée en compétences, de coaching, de pratiques managériales, de pilotage de la production et de la performance...

- **Sur la dimension métier :**

Des groupes de travail sur l'adaptation des offres, les domaines stratégiques, le positionnement, les partenaires...

- **Sur la dimension organisationnelle :**

Des travaux de consolidation des processus, de la gouvernance, de la répartition des activités...

Pour être efficace, cette phase de déclinaison opérationnelle du plan de transformation doit être pilotée, suivie par les dirigeants et adaptée au rythme des éventuelles **évolutions de la M&A**.

En conclusion, la **méthode DECAS** permet de balayer l'ensemble des dimensions des **organisations afin de faciliter l'acculturation** des collaborateurs dans un climat social souvent tendu.

L'investissement lié aux travaux de déclinaison opérationnelle est essentiel pour réduire la phase de transition et sécuriser au plus vite l'atteinte des niveaux de productivité et d'efficacité souhaités.

Jérémy CHAR

Responsable de bureau
Celencia Lyon

Contactez-nous

PAROLES D'EXPERTS



ARMAND CHAIGNEAU

Consultant Senior
Celencia Niort

➤ LES CLÉS DU PROCESSUS DE CRÉATION ET DE GESTION DES HABILITATIONS

« Limiter les accès aux seules données dont un utilisateur a besoin ». Voilà ce que nous dit la CNIL. Une entreprise doit donc savoir créer et gérer des profils d'habilitations différents en fonction des besoins des utilisateurs. Mais les enjeux sont plus nombreux que le respect des règles. La gestion des habilitations engage aussi des aspects financiers, de sécurité, ou encore d'efficacité. Il faut donc réfléchir avant d'agir.

➤ Les habilitations, c'est quoi ?

Tout d'abord, qu'est-ce qu'une habilitation ? L'objectif de l'article n'est pas d'entrer dans des considérations trop techniques. Donc pour rester simple on peut dire que les habilitations sont l'ensemble des droits accordés à un utilisateur pour qu'il accède à un applicatif.

Les droits attribués peuvent être simples ou complexes :

• **Simple :**

j'autorise (ou pas) l'accès à l'utilisateur. Celui qui a l'accès peut ensuite effectuer toutes les actions possibles.

• **Combiné :**

j'autorise un accès différencié à l'utilisateur selon des macro-actions (lecture, écriture, modification, suppression).

• **Complexe :**

j'autorise de façon détaillé un accès à l'utilisateur (j'ai le droit de faire une action A mais pas une action B, j'ai le droit de voir le type de document X mais pas le type de document Y...).

Les droits sont généralement distincts selon les applications, puisque les besoins de l'utilisateur varient. Il y a alors autant d'habilitations différentes que d'applications.

Mais comment construire des habilitations ? Le meilleur point de départ est de partir du besoin des utilisateurs.

Une première analyse peut permettre de mesurer ce besoin, c'est-à-dire de ne pas faire trop complexe ou trop simple si la situation ne l'exige pas. On gagne bien sûr en efficacité sur la phase de construction (BUILD), mais aussi sur le long terme lorsqu'il s'agira de maintenir les habilitations des utilisateurs dans le temps (RUN).

La seconde étape consiste à impliquer des ressources métiers. On parle ici des salariés, des managers... Il arrive encore trop souvent que des applicatifs soient mis à disposition des acteurs sans qu'ils aient été consultés ou impliqués. L'intérêt est pourtant conséquent. Cela permet d'abord de proposer une solution qui convienne à leur utilisation de l'applicatif, mais aussi d'anticiper la gestion des habilitations dans le temps. Il est parfois plus intéressant de laisser la gestion ou l'administration des habilitations à un nombre limité de représentants des métiers, plutôt que de centraliser cela dans un service dont ce n'est pas l'activité principale.

Une fois construites, les habilitations peuvent être attribuées aux utilisateurs, sur la base de leur identité numérique, ce qui permet d'identifier un compte utilisateur de façon unique dans l'entreprise. L'entreprise est d'ailleurs garante de la constitution et de la maintenance d'un référentiel unique des utilisateurs et des droits qu'on leur accorde, tout en respectant les règles de la CNIL et du **RGPD**.

La gestion des habilitations : un processus à ne pas négliger

En parallèle de la construction et l'attribution des habilitations aux utilisateurs, il est nécessaire d'anticiper la gestion récurrente des habilitations.

Le premier input est de cartographier les habilitations. C'est-à-dire de détailler comment fonctionnent les différentes habilitations du système.

Cette cartographie est importante car elle permet également de faire le lien entre une habilitation et un métier. Ainsi, il sera plus simple pour ceux qui gèrent les habilitations d'attribuer une habilitation à un nouvel arrivant. Cela facilitera également d'un point de vue réglementaire les tâches d'audit.

Pour gagner en réactivité, il est important de définir et de communiquer un processus pour solliciter une habilitation. Le système se doit d'être guidant pour l'utilisateur. Il doit savoir à qui s'adresser, par quel canal, et ce qu'il doit transmettre comme informations à l'opérateur en charge de l'habiliter. En parallèle, celui-ci doit connaître les éléments à contrôler, ce qu'il doit attribuer à l'utilisateur et comment. Les temps sont ainsi raccourcis et tous les utilisateurs gagnent en efficacité. Dans certains cas, il est même possible d'automatiser ce processus, par la mise en place d'un workflow permettant d'attribuer de façon automatique une habilitation à un utilisateur.

Automatiser les processus d'habilitations

Sur le marché, de nouvelles solutions apportent de la valeur. C'est le cas de l'IAM (Identity and Accès Management), ou GIA en français (Gestion des Identités et des Accès). Il s'agit, pour faire simple, de la gestion des utilisateurs et de leurs habilitations.

L'intégration de ce type de logiciel permet de considérer la gestion des habilitations de façon globale. L'entreprise impulse alors la mise en place d'une stratégie pour gérer l'ensemble de la chaîne de valeur dans un outil.

La clé est bien de savoir qui a accès à quoi. Car les utilisateurs ont accès à de multiples applications, ce qui fait par ailleurs grimper le **risque de fraude ou d'attaque informatique**. On le voit bien aujourd'hui avec les cyber-attaques, les risques liés à la sécurité sont des risques sous-estimés par les entreprises, alors qu'elles peuvent se retrouver paralysées dans leurs activités. L'IAM permet donc d'automatiser les processus pour gérer les entrées, les sorties et les mouvements des utilisateurs. Les entreprises font ainsi des gains de temps et de sécurité non négligeables. Prêts à vous lancer ?

En conclusion

La création et la gestion des habilitations sont donc des processus complexes à mettre en œuvre. Au-delà des éléments techniques, il y a aussi des notions d'organisation, de gestion des risques et de culture de l'entreprise qu'il faut prendre en compte.

Si vous avez besoin d'accompagnement sur ces sujets, les équipes Celencia des bureaux de Niort, Nantes, Paris ou Lyon sont à votre écoute.

N'hésitez pas à venir nous partager vos problématiques, nous nous ferons une joie d'y répondre !

Armand CHAIGNEAU
Consultant Senior
Celencia Niort

Contactez-nous

PAROLES D'EXPERTS



SIHEM BEDDIAF

Consultante
Celencia Paris

➤ LE TRAVAIL HYBRIDE : LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Selon une étude **WeWork** (le géant de la solution des espaces de co-working), près de 80% des dirigeants interrogés se disent « prêts à laisser leurs employés partager leur temps entre travail à distance et présence sur site » et donc à faciliter la mise en place du **mode de travail hybride**. Une tendance accélérée par la crise sanitaire et la mise en place **d'un télétravail généralisé**. Réduction de l'impact carbone, meilleure gestion des espaces immobiliers, meilleur équilibre professionnel/personnel, augmentation de la productivité... On ne présente plus ses avantages. De plus en plus plébiscitée, beaucoup d'entreprises pourtant réticentes au départ, se laissent convaincre par le fait d'être présent à 50% au bureau. Exit le présentisme démocratisé et place à la **flexibilité du salarié**. Si ce modèle paraît simple à instaurer, il nécessite néanmoins une mise en place attentive et des pré requis qui sont de vrais facteurs clés de succès.

➤ **Créer un projet à part entière et mobiliser toutes les parties de l'organisation**

Consulter et informer l'ensemble des parties de l'entreprise est nécessaire si l'on veut ancrer ce **nouveau mode de travail**. La présence sur site étant une norme, c'est le travail à distance qui doit nécessiter plus d'attention. Avant tout, l'organisation doit bénéficier d'un **accord de télétravail** qui pourra permettre de déterminer les collaborateurs qui y sont éligibles. Créer un cadre, un schéma peut venir faire office de support. Après la crise sanitaire, Celencia (via les membres de la direction et du CSE) a par exemple, pu créer une charte de travail à distance pour ses collaborateurs ; modèle qui peut être proposé (avec ajustements à la clé) à certains

clients dans le cas où ces derniers n'en disposent pas.

Les différentes directions devront ensuite être investies dans la mise en place du **travail hybride**. En effet, le sujet recouvre différents aspects et pratiques liés aux ressources humaines, mais qui relèvent aussi des domaines juridiques et sociaux. Le projet doit être présenté et validé par les différentes instances sociales.

Créer un vrai projet et le porter au sein de l'organisation peut donc simplifier la présentation du projet ainsi que sa construction.

➤ **Accompagner les collaborateurs au mode de travail hybride**

La **mise en place du travail hybride** est un réel changement qui nécessite une stratégie d'accompagnement robuste et bien construite.

Aussi, sensibiliser ne sera pas suffisant. Porter au plus haut le projet est important, mais un sponsoring et un lobbying internes seront rapidement nécessaires. Le collaborateur devient dès lors impliqué, et connaît les impacts positifs directs sur son quotidien professionnel.

Autre point crucial : la formation des managers aux nouvelles pratiques. Ces derniers doivent être en capacité de **gérer une équipe en présentiel et à distance**, de veiller à un bon niveau de performance, mais aussi de garantir une **cohésion d'équipe**. Conserver des moments d'équipe une fois par semaine sert à conserver ce lien social important entre collègues.

En amont du déploiement nous pouvons aussi nous appuyer sur un réseau « d'ambassadeurs » qui seront des facilitateurs et des relais. Dans le cadre d'un projet de transformation, la mise en place d'un pilote sur une

population test durant quelques semaines voire quelques mois peut permettre d'ajuster le déploiement à venir.

Autre bonne pratique : la rédaction d'une charte collective de bon fonctionnement avec l'équipe et le manager. Cette charte peut permettre de rédiger quelques règles fondamentales et responsabilisent l'ensemble de l'équipe quant à la réussite de ce nouveau mode de travail.

Des formations Celencia sous le format de classes virtuelles (formats 60 et 90 minutes) sont disponibles pour vous accompagner sur ces sujets, n'hésitez pas à consulter [notre site](#).

➤ Communiquer et assurer une bonne circulation de l'information

L'entreprise doit s'assurer de couvrir l'ensemble de ses canaux de communication afin de répondre à tous ses collaborateurs. Ceux à distance doivent avoir accès au même niveau d'information que les collaborateurs présents sur leur lieu de travail. Le **mode hybride** doit donc répondre aux deux sollicitations.

Lors d'une présentation de résultats par exemple, les équipes communication doivent gérer l'arrivée de l'information sur site et au même moment à distance grâce aux outils de communication interne.

Une information mal diffusée, ou peu claire peut entrainer de la perte de temps, voire des prises de décision erronées.

Dans ce cas, les réseaux sociaux d'entreprise peuvent être un excellent canal si leur audience est conséquente. Il faut donc veiller à ce qu'un large public soit touché et que tous les collaborateurs soient en mesure d'y accéder (connexion depuis leur smartphone ou leur ordinateur portable).

Si les canaux de communication en ligne sont un must, attention à ne pas oublier les structures physiques déjà existantes.

➤ Gérer la performance des outils pour le mode de travail hybride

Plus de doute quant à **l'efficacité du travail à distance** après la crise sanitaire, puisque la majeure partie des entreprises en France ont mis en place le télétravail à 100%, pour les collaborateurs éligibles. Dans l'urgence de la situation, la principale préoccupation s'est reposée sur les réseaux ainsi que sur la capacité des directions des systèmes d'informations à pouvoir gérer autant de connexions sécurisées dans un laps de temps aussi court. Un exercice plutôt bien réussi et qui permet aux entreprises de laisser aujourd'hui la moitié de leurs

effectifs en travail à distance.

Afin d'assurer la continuité entre **les activités sur site et à distance en mode hybride**, les outils collaboratifs doivent permettre une parfaite alternance en cas de meetings partagés par exemple.

Concernant la gestion des espaces, le **travail hybride** permet de réduire ces derniers puisqu'ils sont moins occupés. On peut associer cette pratique au **flex-office** ou au **co-working**. Mais là encore, il faut s'assurer que les collaborateurs soient accompagnés afin de ne pas les dérouter. On peut notamment créer des espaces distincts, ou des territoires spécifiques à chaque équipe. Le cabinet Celencia a par exemple pu accompagner un grand acteur du secteur bancaire dans la mise en place d'une application de gestion des présences sur site. Cette application permet de déclarer sa présence dans une zone sur trois mois glissants. Les collaborateurs peuvent visualiser la présence de leurs collègues afin de prévoir leurs jours de présence au bureau. L'application disponible sur smartphone et sur interface web (intranet) permet d'anticiper ses venues sur site jusqu'à trois mois. Quant aux managers, une interface spécifique leur permet de consulter et gérer les présences de leurs équipes.

Plus qu'une tendance, le **mode de travail hybride** s'impose comme une toute nouvelle ère pour le monde de l'entreprise qui respecte l'équilibre du salarié, mais aussi l'environnement avec une réduction du temps de trajet et une occupation des espaces réfléchie.

Vous voulez en savoir plus concernant la **mise en place du travail hybride**, ou toute autre **solution organisationnelle**, n'hésitez pas et contactez nous sans plus attendre.

Sihem BEDDIAF
Consultante
Celencia Paris

Contactez-nous

PAROLES D'EXPERTS



MAXIME LE COM

Consultant
Celencia Nantes

➤ L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR, APPROCHE COMPLÉMENTAIRE DU PROCESSUS DE CRÉATION DE VALEUR ?

Chaque entreprise cherche à créer une relation unique avec son client. Pour ce faire, elle met en place un ensemble de démarches lui permettant de créer de la valeur.

On retrouve le collaborateur au centre de ce processus. Puisqu'il intervient sur l'ensemble des axes de la chaîne de valeur, de l'idéation au projet (**découvrez notre formation**), jusqu'à la mise sur le marché, le collaborateur représente l'élément central dans une relation entre l'entreprise et son client.

Par conséquent, une organisation ne doit pas seulement allouer des ressources au développement d'une stratégie basée sur la satisfaction client, mais doit également **considérer ses collaborateurs comme des parties prenantes de premier rang, autrement appelés clients internes**. Dès lors, il apparaît essentiel d'analyser comment les organisations influent sur l'environnement de leurs collaborateurs et quels peuvent en être les impacts et bénéfices pour l'entreprise et ses clients.

Entre performance organisationnelle et satisfaction client, il en résulte **la notion d'expérience collaborateur**.

➤ Un concept étroitement lié à l'expérience client

L'expérience client est une notion particulièrement répandue lorsqu'il s'agit d'analyser une entreprise. Elle représente la relation perçue par un individu avec la marque, et peut se caractériser comme l'ensemble du parcours client et des interactions associées.

Or, dans une analyse pertinente de la chaîne de valeur d'une entreprise, il convient d'étudier l'ensemble des relations entre l'organisation et l'individu. **C'est pourquoi, et de la même manière qu'une entreprise cultive sa gestion de la relation client, elle doit développer une gestion de la relation collaborateur. Ainsi, la notion d'expérience collaborateur regroupe l'ensemble des expériences, des perceptions, des actions et des interactions du collaborateur dans son organisation.**

Cette réciprocité entre les sphères interne et externe est notamment expliquée par **Corinne Samama** lorsqu'elle précise : « si vous voulez que vos collaborateurs donnent le maximum d'eux-mêmes pour attirer et fidéliser vos clients, alors vous devez mettre autant de soin à les attirer et les fidéliser eux-mêmes ».



L'expérience collaborateur au service de la création de valeur

Ces derniers mois de crise sanitaire démontrent à quel point **les entreprises ont dues se réorganiser, innover et s'adapter pour continuer à délivrer de la valeur à leurs clients.**

Le quotidien d'un collaborateur a donc été impacté en termes d'espaces de travail, d'interactions sociales, d'outils et de techniques et son expérience au travail est devenue un facteur clé de succès plus significatif pour l'organisation tout comme l'est déjà sa **qualité de vie au travail**. Mais face aux défaillances de l'environnement, comment peut-elle répondre aux attentes des collaborateurs ?

Tout d'abord, il est important d'évoquer la responsabilité des entreprises lorsqu'on évoque des thématiques comme l'aménagement des environnements de travail, l'outillage des individus, la mise en place de plans de formation, etc. Elles accordent souvent de la valeur à cette thématique par **le prisme de la qualité de vie au travail, du climat social ou encore de la fidélisation des talents** mais cette vision peut sembler restrictive lorsqu'il est question de la responsabilité des collaborateurs.

Premier acteur et représentant de la marque employeur, il est coresponsable de son implication dans le fonctionnement de l'organisation.



Comment améliorer l'expérience collaborateur dans votre entreprise avec Celencia ?

Chez Celencia, l'expérience collaborateur peut être améliorée grâce à trois piliers :

L'accompagnement

Cet aspect détermine l'approche de l'entreprise en tant qu'appui pour le collaborateur, dans une logique de conseil, d'aide et de proactivité pour que chaque individu puisse se réaliser individuellement et collectivement au sein de l'organisation.

De ce premier pilier, Celencia développe par exemple la gouvernance en matière de synergie entre collaborateurs, par le recrutement et le suivi des consultants : les collaborateurs participent aux processus de recrutement des nouveaux arrivants et chaque décision qui en découle tient compte de leurs appréciations.

L'entreprise met à disposition de ses collaborateurs et partenaires un cadre de travail attractif et innovant avec des espaces ouverts appelés SmartPlaces.

Le principe ?

Un collaborateur accompagné dans son développement est un acteur engagé envers son organisation.

La valorisation

Ce domaine regroupe à la fois l'individu et son environnement de travail. Celencia met à disposition de ses collaborateurs un dispositif de formations à plusieurs niveaux. Chaque collaborateur peut se former en continu via une licence LinkedIn Learning.

De plus, Celencia s'engage à prendre en charge au minimum une formation par an et par collaborateur. Le choix de cette formation s'effectue en collaboration entre le consultant et sa hiérarchie en fonction de son besoin de développement personnel et de son besoin chez le client.

Le principe ?

Un collaborateur qui développe ses compétences au service de l'entreprise est un acteur majeur pour la réussite des projets.

La communication

Forte de ces valeurs co-construites avec les collaborateurs, Celencia souhaite partager à tout instant une vision commune dans l'organisation. Chaque année, l'entreprise organise des moments d'échanges permettant d'ancrer une culture du feedback tout en partageant les évolutions de l'environnement.

Le principe ?

Un collaborateur qui partage les valeurs et une vision commune avec son entreprise est un acteur prêt à s'engager pour elle.

Il est possible de construire et d'améliorer une expérience collaborateur positive dès lors que cette notion est pensée et intégrée dans une logique d'environnement collaboratif entre l'ensemble des parties prenantes pour que l'entreprise puisse être performante.



Les freins à son développement

Il n'existe pas une **expérience collaborateur** mais un ensemble d'expériences propre à chacun. Ainsi, chaque action menée pour développer **une expérience collaborateur positive** peut être perçue différemment par les collaborateurs. Ce biais de perception contraint les entreprises à penser l'expérience comme plusieurs projets majeurs pour l'entreprise et non pas comme une simple action de court terme.

Pour limiter les risques liés au développement d'une expérience qui ne serait pas alignée avec les intérêts des parties prenantes de l'entreprise, il faut définir une équipe, un budget, un planning et tout un ensemble de caractéristiques, liées au domaine de la gestion de projet.

En considérant cette thématique comme partie intégrante de son activité et de sa stratégie, l'organisation crée les conditions pour développer **une expérience collaborateur au service de la création de valeur.**



L'expérience collaborateur, une opportunité stratégique pour les entreprises

L'expérience collaborateur n'est pas seulement une représentation de la qualité de vie au travail. En mettant en place **des baromètres QVT**, les entreprises évaluent une partie du sujet mais peuvent compléter cette approche avec une vision plus universelle sur leur organisation.

Il existe de multiples thématiques professionnelles permettant d'appréhender l'ensemble des perceptions et expériences vécues par un collaborateur dans son organisation.

L'étude et l'analyse du spectre de ces domaines professionnels permettraient d'identifier les axes d'amélioration et les leviers pour l'entreprise face à la nécessité de **développer l'expérience collaborateur.**

De même qu'une étude de marché orientée client, il peut sembler pertinent de mener une étude interne, un diagnostic qui permettrait d'évaluer le niveau de maturité des collaborateurs et de pouvoir développer une expérience plus adaptée, dans le but d'améliorer ses processus de création de valeur et de **booster l'expérience collaborateur au sein de votre entreprise.**

Maxime Le COM

Consultant

Celencia Nantes

Contactez-nous



Actus Celencia

FÉVRIER 2022

ACTUS CELENCIA



LAURENT DE FERRY

Directeur associé
Celencia Nantes



CHARLÈNE GODEAU

Senior Manager
Celencia Paris

➤ KEOPLE, UN PROJET D'ENTREPRISE

➤ Vous avez dit Keople ?

Fin 2019, Celencia a fait le choix d'acquiescer Keople, un outil de diagnostic permettant de mesurer la maturité digitale d'une entreprise et d'accompagner la montée en compétences de ses collaborateurs. Ce rachat est stratégique pour Celencia car il permettra d'apporter une valeur ajoutée et une complémentarité aux offres que nous proposons actuellement à nos clients.

La conviction de Celencia est que Keople constitue un outil supportant une démarche efficace et structurée, qui permet au cabinet de renforcer sa posture conseil. Début 2020, la première période de confinement a permis à Celencia d'investir du temps pour analyser l'outil Keople et identifier ses forces et faiblesses pour se rendre compte des apports de la solution.

➤ Mais à l'origine, Keople, c'était quoi ?

À l'origine, Keople est un questionnaire basé sur un référentiel européen standard, permettant d'évaluer une maturité de manière structurée et organisée, par catégories et sous-catégories. Ainsi, dans Keople, à travers les réponses au questionnaire, chaque collaborateur obtient une note sur une échelle de 0 à 3 lui permettant de se situer sur les différents axes d'analyse que représentent ces catégories standards. Cette évaluation permet alors au collaborateur de prendre conscience des thématiques sur lesquelles il doit travailler pour monter en compétences. L'outil Keople lui propose même des modules d'e-learning associés à chaque thématique lui permettant d'assurer sa montée progressive en maturité digitale.

Keople est doté de 3 modules complémentaires :

- Le Diagnostic constitué du questionnaire,
- Le Learn proposant un plan de montée en compétences,
- Le Board permettant au comité de Direction de piloter et suivre le plan d'amélioration à travers des tableaux de bord faciles à interpréter.

➤ Et chez Celencia quelle valeur ajoutée pour Keople ?

En 2020, un binôme de consultants a réalisé une étude pour évaluer le potentiel de la démarche. Celle-ci nous a conforté dans l'intérêt de la solution, mais côté technique, la technologie et l'évolutivité de l'outil ne se sont pas révélées satisfaisantes.

Cela ne nous a pas rassuré dans la pérennité de l'outil. Cet état des lieux était essentiel pour poser les bases et mener une réflexion quant au futur de Keople :

Est-ce qu'on le garde en l'état ?

Est-ce que le nom est pertinent ?

Est-ce que les thèmes traités sont intéressants ?

Comment créer une complémentarité avec Celencia ?

Nous remercions encore l'équipe qui s'est mobilisée et a contribué durant cette période, notamment pour cette analyse approfondie.



Quelles orientations, pourquoi miser sur Keople ?

L'audit mené par Celencia sur l'outil Keople lors du premier confinement en 2020, a été riche d'enseignements.

Il a révélé que la démarche portée par l'outil Keople est intéressante pour le cabinet car elle va nous aider à apporter une forte valeur ajoutée à nos clients pour mener auprès d'eux des diagnostics de maturité. Elle nous permettra d'industrialiser notre démarche de diagnostic et de concentrer nos efforts sur l'analyse des résultats plutôt que sur la démarche elle-même.

Pour autant, les travaux menés sur Keople ont aussi révélé les fortes limites de l'outil : son manque d'adaptabilité, sa plateforme technique obsolète et son incapacité à s'adapter aux enjeux variés que rencontrent nos clients.

C'est pourquoi, nous avons décidé, suite à cet audit, de s'appuyer sur la démarche proposée par Keople, tout en l'élargissant et en abandonnant l'outil que nous devons développer sur mesure.



Quelle démarche a été adoptée pour le projet ?

Un an après l'acquisition de Keople, début 2021, nous avons décidé d'en faire un projet plus ambitieux pour développer la démarche de manière transverse ; pour cela, un atelier de travail regroupant différents intervenants notamment les responsables de chantiers et expertises a été réalisé. Cette journée nous a permis de définir les orientations stratégiques de notre démarche et de notre offre. Lors de cet atelier, le groupe a fait le choix de retenir une thématique pour réaliser un pilote, permettant de capitaliser ainsi sur les travaux réalisés en 2020 ; c'est donc notre offre « Travailler Autrement » avec une gouvernance et un groupe de travail dédiés. L'enjeu étant de pouvoir décliner ensuite la démarche sur d'autres thématiques et maximiser ainsi la valeur apportée par l'offre d'accompagnement Celencia auprès de nos clients.

Le groupe de travail dédié a pu travailler sur l'élaboration d'un questionnaire et tout le mécanisme lié aux réponses pour définir des tableaux de bord d'analyse. Ces analyses permettent ensuite de proposer un accompagnement dédié sur les thématiques définies.



Et aujourd'hui où en sommes-nous ? Quelles sont les prochaines étapes ?

Ces derniers mois ont été mis à profit pour éprouver notre démarche et le prototype développé sur l'offre « Travailler Autrement ». C'est ainsi que nous déployons actuellement notre solution, en mode expérimental, sur 2 contextes clients différents et complémentaires :

- La première expérimentation est menée sur le questionnaire « Travailler autrement » auprès d'une petite Direction (une dizaine de collaborateurs). Sur ce cas d'usage standard, nous disposons d'un retour objectif sur notre questionnaire et la manière dont peuvent le percevoir les collaborateurs.
- La deuxième est plus ambitieuse puisqu'elle concerne un périmètre de plus d'un millier de collaborateurs. L'enjeu de la démarche est d'évaluer la manière dont les collaborateurs perçoivent les transformations structurantes sur leur métier et leur environnement. Nous adaptons ainsi notre démarche à cette problématique spécifique du client.

Ces 2 expériences, positives dans leur accueil et perception des clients, sont extrêmement rassurantes pour Celencia. Elles viennent valider la pertinence de notre projet d'un point de vue client. Elles confortent la valeur ajoutée que nous sommes en capacité de proposer sur l'analyse et l'accompagnement des transformations rencontrées par nos clients.

Cela nous apporte une confiance importante dans le déploiement de notre solution et la légitimité que l'on peut avoir à la proposer à tous nos clients dans leurs contextes de transformation.



Le mot de la fin ...

Convaincue de la valeur ajoutée pour ses clients, l'équipe Celencia croit et investit sur ce projet Keople.

Si la démarche vous intéresse ou si vous souhaitez en savoir plus, nos équipes sont à votre disposition.

Laurent de FERRY

Directeur associé
Celencia Nantes

Charlène GODEAU

Senior Manager
Celencia Paris

Contactez-nous

ACTUS CELENCIA



JÉRÉMY CHAR

Responsable de bureau
Celencia Lyon

› INTERVIEW

Arrivé, ou plutôt ré intégré aux équipes Celencia en octobre 2021, Jérémy Char, ancien Manager du bureau parisien, y occupe désormais la fonction de Responsable du bureau de Lyon. Quatre mois après son arrivée, il nous parle de ses ambitions pour son équipe.

› Bonjour Jérémy, peux-tu nous parler un peu de ton parcours et de tes expériences, d'où viens-tu ?

Bonjour,

Après une formation académique en école de commerce, j'ai intégré HSBC pour travailler sur l'accompagnement d'une fusion de 5 banques régionales et en parallèle sur l'intégration du système d'information groupe au niveau France. Un programme riche et fort intéressant pour débiter sa carrière !

Par la suite, j'ai intégré Altran pour co-construire les activités de change management et d'efficacité opérationnelle avant de rejoindre le bureau Parisien de Celencia de 2013 à 2018 pour participer à son développement (passage de 3 à 25 consultants).

Après une collaboration au sein du cabinet Ailancy en tant que senior manager et dans la leadership team de CGI Business Consulting en tant que directeur consulting services de l'équipe People change & Transformation, j'ai rejoint à nouveau Celencia en septembre 2021 pour prendre en charge la gestion et le développement du bureau Lyonnais - Région Auvergne-Rhône-Alpes.

› Quelles expertises fonctionnelles as-tu pu développer au fil des années ?

Depuis plus de 16 ans (le temps passe vite !), j'accompagne les directions des services financiers dans la définition et la mise en œuvre de leurs transformations liées à des évolutions digitales/SI, organisationnelles, métiers ou pratiques managériales.

J'interviens tant sur les phases amont de co-construction de stratégie de transformation, que sur le pilotage de leurs déclinaisons opérationnelles.

› Ce démarrage, cette reprise au sein des équipes de Celencia, comment s'est passé ton retour ?

Très bien. A vrai dire, j'ai vite (re)pris mes marques. J'ai eu l'occasion de rencontrer une grande partie de l'équipe dès mes premiers jours.

Les équipes ont évolué mais toujours dans le même état d'esprit. Des changements significatifs au niveau de nos domaines d'intervention ont été opérés. Le cabinet a réussi à prendre un virage et à modifier son positionnement pour accompagner nos clients sur des sujets stratégiques en apportant une forte valeur conseil. J'ai également remarqué une implication plus marquée des consultants en interne avec une volonté d'accroître les savoir-faire notamment via la réalisation d'études, de publications, d'articles...

Peux-tu nous parler du bureau Lyonnais ?

Le bureau Lyonnais est le petit dernier né de Celencia après Nantes, Niort et Paris.

C'est une pépite !

Depuis sa création en 2015, nous avons construit des relations de confiance à long terme avec nos clients. L'équipe en place, plutôt senior avec une dizaine d'années d'expérience en moyenne, est dynamique, proactive et a une véritable envie de poursuivre le développement du bureau.

Quels défis attendent l'équipe selon toi ?

Lyon est une place financière et assurantielle majeure en France.

La présence de Celencia dans cet écosystème est donc une évidence.

Dans les prochains mois, notre principal défi est d'asseoir notre position de leader sur le conseil en transformation. Nous devons accroître notre notoriété pour développer nos interventions et recruter de nouveaux talents afin de renforcer l'équipe d'experts engagés chaque jour auprès de nos clients.

Quelles ambitions as-tu en termes de recrutement pour l'année à venir ?

C'est une question compliquée ! Nous avons besoin de développer l'équipe, c'est certain ! Mais nous devons aussi maîtriser notre croissance pour toujours délivrer un service de qualité à nos clients.

Dans le cadre du développement d'un bureau de conseil, il faut trouver l'équilibre entre le renforcement de l'équipe et le développement commercial.

Je rencontre régulièrement des consultants intéressants mais malheureusement la réalité économique ne me permet pas de transformer en embauche.

A contrario, il est très frustrant d'être sollicité par un client et de ne pas pouvoir l'accompagner par manque de disponibilité.

Quels projets pour ton équipe, que peut-on vous souhaiter pour 2022 ?

Poursuivre notre développement.

Continuer à se faire plaisir dans nos interventions en apportant toujours plus de valeur ajoutée à nos clients.

Rencontrer les décideurs sur la place Lyonnaise pour devenir l'un des leaders du conseil dans la région. Tout se construit avec et dans l'écosystème local et je suis heureux et fier d'en faire partie.

Jérémy CHAR

Responsable de bureau
Celencia Lyon

Contactez-nous

ACTUS CELENCIA



CARINE RAMELET

Pilote de Capsule

➤ LE LIVRE BLANC DU COLLECTIF TRAVAILLER AUTREMENT EN 5 QUESTIONS

➤ Qu'est-ce que le Collectif Travailler Autrement ?

Le collectif Travailler Autrement s'est créé au lendemain du premier confinement, à l'initiative de 2 dirigeants d'entreprises nantaises, Olivier Riom de Vivolum et Yassine El Kochta de **La Capsule**.

L'objectif de leur rencontre était alors de répondre au besoin croissant et pressant de collègues, clients, entrepreneurs, dirigeants et managers de trouver des réponses aux défis posés par cette pandémie.

Une première rencontre, regroupant près d'une vingtaine de personnes a permis de dresser collectivement la liste des 4 thématiques phares qui allaient ensuite être abordées lors d'ateliers collaboratifs (et à distance) : le Management, les Espaces de Travail, l'Engagement des Collaborateurs et les Modèles Économiques.

Ensuite, entre fin 2020 et début 2021, 4 ateliers animés par la Capsule et les membres de l'équipe Cœur du collectif ont permis de réunir près de 50 personnes : managers, dirigeant.e.s, responsables, consultant.e.s, pour les faire travailler de manière collaborative sur les enjeux et problématiques autour de chaque thème.

➤ Pourquoi un livre blanc ?

Le livre blanc a pour vocation première d'être partagé largement et faire bénéficier de la richesse des travaux et des pistes de solution issues de la réflexion collective. Ces livrables ont été enrichis de témoignages, d'approfondissements, d'études et de recherches pour donner à voir une image plus complète de chaque sujet.

L'ouvrage se veut agréable à lire, avec de nombreux visuels, encarts et partages d'expériences pour une lecture facilitée.

➤ Où peut-on le trouver ?

Le livre blanc est téléchargeable directement **ici**. Vous pouvez également le retrouver sur le **Groupe LinkedIn du Collectif Travailler Autrement** ou sur le site de la **Capsule à la page Ressources**.

C'est aussi un livre blanc qui se « feuillette » ! Nous avons en effet édité un nombre limité d'exemplaires, vous en retrouverez un dans chaque bureau Celencia. N'hésitez pas à le consulter !



Quelle est la suite ?

Lors de la remise du livre blanc, le jeudi 9 décembre dernier à la SmartPlace nantaise de Celencia, nous avons pu organiser de petits ateliers et avons proposé aux participants de se signaler s'ils souhaitaient s'inscrire pour une 2^{ème} saison du collectif et poursuivre l'aventure ! Plus de la moitié des participants ont relevé le défi, la Capsule les accompagnera pour amorcer la relève et définir notamment de nouvelles thématiques à investiguer !
Affaire à suivre donc ;)

**Et la 5^{ème} question ? C'est à vous qu'on la pose !
Réfléchir au Travail de Demain vous intéresse ?
Travailler en équipe aussi ? Vous avez des idées, ou êtes en quête de solution sur les enjeux d'aujourd'hui et de demain ?**

Envoyez un mail à alfred@lacapsule.co pour rejoindre la Saison 2, ou suivez la [page LinkedIn du Collectif Travailler Autrement](#) ou de [La Capsule](#) pour avoir les dernières actualités et connaître les prochaines étapes !
A bientôt !

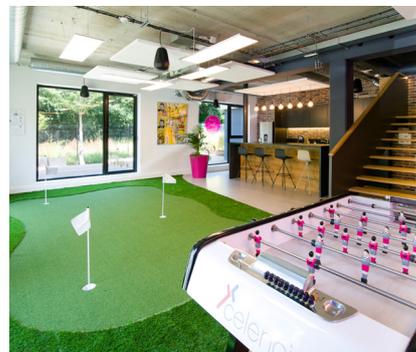
Carine RAMELET
Pilote de Capsule

Contactez-nous

➤ NOS SMARTPLACES



Nos SmartPlaces, aujourd'hui créées à Nantes, Paris et Niort, sont des lieux que nous avons souhaité ouverts. Elles constituent un **espace de rencontre pour nos équipes**, mais également **pour nos clients et partenaires** dans une logique de « **tiers lieux** », dans le cadre de journées de formation, des sessions de travail, mais aussi de **nombreux événements** (tels que les Cel'talks, mini conférences d'experts) et des **rencontres avec les associations** que nous soutenons.



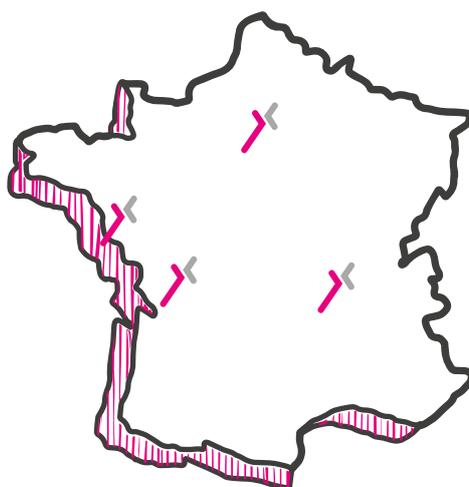
➤ 4 BUREAUX

NANTES

3 rue Henri Guillaumet
44700 Orvault

NIORT

224 rue de Ribray
79000 Niort



PARIS

3 Avenue de l'Opéra
75001 Paris

LYON

Le Silex, 15 rue des Cuirassiers
69003 LYON

